



Las Prácticas de Alto Rendimiento en Recursos Humanos: El Caso Español

Roberto Luna Arocas

Es Licenciado en Psicología, Premio Extraordinario de Licenciatura, Master en Marketing y Distribución Comercial y Doctor en Psicología Social. Desde 1994 es profesor del Departamento de Dirección de Empresas de la Facultad de Economía de la Universitat de València siendo en la actualidad Profesor Titular de Universidad. Ha publicado cinco libros.

LAS PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

En las últimas dos décadas se ha producido un cambio importante en la investigación sobre recursos humanos (RRHH). Este cambio ha supuesto, fundamentalmente, un desplazamiento desde una perspectiva micro en el análisis hacia una perspectiva macro o estratégica (Delery y Doty, 1996). La perspectiva estratégica de los RRHH, que ha sido

Joaquín Camps Torres

Es Doctor en Economía, Premio Extraordinario de Licenciatura, Desde 1994 es profesor del Departamento de Dirección de Empresas de la Facultad de Economía de la Universitat de València siendo en la actualidad Profesor Titular de Universidad.

etiquetada como dirección estratégica de recursos humanos (DERH), ha intentado poner de manifiesto la importancia de las prácticas adecuadas de RRHH en la empresa como medio fundamental para mejorar los resultados, tanto sociales como financieros. El trabajo en este campo, además, ha ido ganado prestigio tanto en el mundo de la academia como en el profesional, cuando los investigadores han abordado, además de la reflexión teórica, la contrastación empírica. Sin

duda la teoría de recursos y capacidades ha sido, durante las dos últimas décadas, el contexto conceptual básico en el que la DERH ha encontrado un entorno adecuado para su desarrollo (Wernerfelt, 1984; Collis y Montgomery, 1995).

La premisa fundamental subyacente en la DERH se basa en una idea intuitivamente simple: las organizaciones que adopten estrategias competitivas específicas requerirán prácticas de RRHH igualmente específicas, que se adapten a ese contexto estratégico competitivo diferencial (Fombrum et al., 1984; Jackson et al., 1989). Es lo que se ha venido a denominar perspectiva contingente de la dirección de RRHH. Si esta premisa fundamental es cierta, entonces la mayor parte de la diferencia que se observa entre las prácticas de RRHH de las empresas respondería a

En las últimas dos décadas, la investigación sobre recursos humanos se ha desplazado en el análisis desde una perspectiva micro hasta una macro o estratégica.

sus diferentes opciones en el campo de la estrategia competitiva. Organizaciones con mayor nivel de congruencia entre sus prácticas de RRHH y sus estrategias deberían disfrutar de desempeños superiores (Delery y Doty, 1996). Aunque este enfoque contingente dentro de la DERH ha sido el dominante (Olian y Rynes, 1984; Schuler, 1988, 1989; Jackson et al., 1989), han aparecido perspectivas alternativas. Sin duda la que con mayor fuerza ha irrumpido, tanto en la literatura académica como en la divulgativa, ha sido la perspectiva universalista. Bajo la perspectiva universalista las prácticas de RRHH no necesariamente deben ser congruentes con la estrategia de la organización, y, por lo tanto, existen unas Prácticas de Alto Rendimiento (PAR) que garantizan de modo independiente el desempeño óptimo del capital humano (Huselid, 1995; Kochan y Osterman, 1994).

La importancia del concepto de PAR es difícil de exagerar. Desde el punto de vista de la práctica empresarial, su existencia supondría una especie de "receta mágica" para los responsables de RRHH de las empresas, ya que implicaría que cualquiera que fuese el contexto estratégico de la empresa, el uso de estas PAR incrementaría el desempeño. Un enfoque contingente consideraría estas PAR sólo en el entorno de una estrategia competitiva de diferenciación, mientras que esta perspectiva universalista las recomienda en cualquier contexto estratégico. Lo tentador del concepto PAR como "receta mágica" para las empresas, así como la poca rotundidad de los estudios que las relacionan con

el rendimiento (performance), han originado una pléyade de investigaciones que intentan estudiar el papel mediador y moderador de otras variables que pueden intervenir en esa relación PAR-performance.

En esta investigación hemos pretendido analizar las PAR en el contexto empresarial español. Simplificando al máximo los objetivos del estudio se ha intentado dilucidar si las empresas españolas siguen un enfoque contingente, es decir, diseñan sus prácticas de RRHH en función de su estrategia competitiva, o se decantan más por una perspectiva universalista, utilizando PAR independientemente de su opción estratégica. Creemos que la relevancia del fenómeno PAR presentado justifica nuestro trabajo, que además del interés académico, presenta una faceta práctica evidente: a cualquier empresario le puede interesar saber qué se está haciendo en materia de RRHH en su sector, input informativo fundamental para iniciar posibles procesos de benchmarking.

METODOLOGÍA

La muestra utilizada procedía de la asociación española de directores de personal (AEDIPE). Del total de envíos realizados se

recibieron 184 encuestas validas, con un ratio de respuesta del 6%.

El 79,8% de los individuos eran varones y el 20,2% mujeres. Siendo la edad media de 41,34 años. El número medio de años de antigüedad en el puesto actual era de 6,34 años, mientras que la media de la experiencia laboral total fue de 18,23 años.

La tasa de rotación de empleados



La perspectiva contingente, se basa en que las organizaciones utilicen prácticas de recursos humanos adaptadas al contexto estratégico competitivo diferencial de cada una.

(sólo abandonos voluntarios) media fue de 4,91%, el porcentaje aproximado de empleados sindicados de un 16,16%. El porcentaje aproximado de empleados con titulación media o superior de un 44,16%. La media de horas que recibían los empleados en formación fue de 31, mientras que el número medio de empleados totales de la empresa fue de 2.032 con empresas desde 1 individuo a empresas de 90.000 empleados. Así también, un 48,9% de las empresas eran del sector servicios y un 51,1 de industria. Y con respecto a la antigüedad de la empresa, el valor medio fue de 31,30 años.

INSTRUMENTO

Mediante el análisis de la literatura previo al estudio se destacaron una serie de prácticas de RRHH que aparecían

de modo repetitivo en la literatura y que por lo tanto demostraron su importancia y consenso científico. Dada la disparidad de cuestionarios y la necesidad de adaptarlo al estudio concreto a los asociados de la asociación AEDIPE, se optó por la creación de un cuestionario nuevo dado que se requería una herramienta corta pero fiable y válida. Aun así se redactaron 38 ítems que abarcaban 8 PAR de RRHH. Estas fueron: estabilidad de plantilla, selección eficaz, empowerment (participación y responsabilidad), equidad (esfuerzo/rendimiento-salario/compensación), evaluación del rendimiento, sistemas de compensación y retribución, formación intensiva y comunicación interna. La respuesta a los 38 ítems era con una escala tipo Likert con 7 anclajes desde 1 significando que no se da la práctica de

RRHH en esa empresa hasta 7 indicando la incidencia completa,

Aparte de los ítems de las prácticas de RRHH, se añadió un ítem que tenía que ver con el grado en que la empresa se orientaba más hacia la diferenciación por calidad o hacia el liderazgo en costes siendo el tipo de respuesta de -3 significando orientación hacia costes, y +3 orientación hacia la calidad. Esta escala posteriormente se transformó en unas puntuaciones de 1 a 7 para establecer el mismo tipo de escala que las prácticas de RRHH.

RESULTADOS

Incidencia de las PAR en las empresas encuestadas.

Resultados globales

Comenzaremos la sección de resultados contestando sobre la incidencia de las PAR seleccionadas en las empresas encuestadas (cuadro 1). Para ello, la escala de 7 puntos tipo Likert utilizada se transformó en una de tres variables, de tal modo que las puntuaciones entre 1 y 2,9 se convertirán en baja incidencia, las puntuaciones entre 3 y 5 en incidencia media y las puntuaciones entre 5,1 y 7 en alta incidencia. Así, podemos tener una primera aproximación en porcentajes más allá de los resultados descriptivos.

La estabilidad del personal y la selección son las prácticas con una mayor incidencia en la muestra con valores superiores al 50%. A continuación le sigue la formación con un valor superior al 40%. Ya con valores menores de 40 % en la alta incidencia están el empowerment, la equidad y la comunicación interna. Sin embargo, los valores más bajos son los de evaluación del rendimiento y sistemas de

Cuadro 1. PAR en RRHH según su incidencia baja, media o alta

	Incidencia baja (%)	Incidencia media (%)	Incidencia alta (%)
Estabilidad	5,4	39,1	55,4
Selección	5,5	43,1	51,4
Empowerment	12,6	47,8	39,6
Equidad	8,8	53,3	37,9
Evaluación Rendimiento	3,8	50,3	11,7
Retribución	28,8	52,2	19
Formación	15,5	39,8	44,8
Comunicación Interna	18,7	44,5	36,8

Alta incidencia = entre 5,1 y 7 en la escala Likert; Media incidencia = entre 3 y 5 en la escala Likert; Baja incidencia = entre 1 y 2,9 en la escala Likert



retribución. Quizás un primer análisis de los ítems que componen estas variables no de una idea de lo que no se está haciendo del todo en RRHH.

Relación entre PAR-RRHH y estrategia de la empresa

Para su análisis procedimos a la correlación de Pearson, de tal modo que analizamos la relación bivariada entre cada práctica con la variable estrategia de diferenciación por calidad. En este sentido, seis de las ocho PAR-RRHH fueron significativas. Las prácticas que mostraron una mayor relación con la diferenciación por calidad del modelo de

Porter son la equidad, la retribución, el empowerment y la formación con niveles más altos de significatividad y mayor relación divariada superior a 0,200 (cuadro 2).

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS

Conclusión 1. La retribución y la evaluación del rendimiento: difícil implementación

La retribución y la evaluación del rendimiento son prácticas complejas en los RRHH pero no por ello se debe evitar su mejora continua que garantiza tanto la

retención de talentos como la equidad en la organización.

Conclusión 2. Baja participación de los empleados

Entre el 24 y el 30% están los porcentajes de respuesta ante las preguntas de participación de los empleados, grupos de trabajo/mejora y consultas a los empleados. Es decir, una de cada cuatro empresas intenta dar más responsabilidad a los empleados. En este sentido, siguen siendo aún datos de baja incidencia sobre todo teniendo en cuenta todas las consecuencias positivas que tiene para la empresa que aprende y gestiona conocimiento.

Cuadro 2. Correlación entre la estrategia y las PAR-RRHH

	Empowerment	Equidad	Evaluación	Retribución	Formación	Comunicación interna
Estrategia de diferenciación calidad	0,253 **	0,272**	0,178*	0,271**	0,238**	0,161*

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En un estudio realizado en España, una de cada cuatro empresas intenta dar más responsabilidad a sus empleados.

Conclusión 3. La estrategia de diferenciación se relaciona positiva y significativamente con las PAR en RRHH

Continúa siendo un tema de gran debate en la literatura científica si los modelos universalistas o los contingentes explican mejor la realidad de los RRHH. Nuestro presente estudio ha obtenido correlaciones significativas y positivas con las seis PAR en RRHH. ■

Bibliografía

Collis DJ, Montgomery CA. 1995. Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (4): 118-120.

Delery JE, Doty DH. 1996. Modes of theo-

rizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-836.

Fombrum CJ, Tichy NM, Devanna MA. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York, J. Wiley & Sons. Jackson SE, Schuler, RS. 1995. Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.

Huselid MA. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-672.

Jackson SE, Schuler RS, Rivero JC. 1989. Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices,

Personnel Psychology, 42: 727-786.

Kochan T, Osterman P. 1994. *The Mutual Gains Enterprise*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Olian JD, Rynes SL. 1984. Organizational staffing: Integrating practice with strategy. *Industrial Relations*, 23: 170-183.

Schuler RS. 1988. Human resource management choices and organizational strategy. In R. S. Schuler, S. A. Youngblood, & V. L. Huber (Eds.), *Readings in personnel and human resource management* (3rd ed.): 24-39. St. Paul: West.

Schuler RS. 1989. Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations*, 42: 157-184.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-181.

RESUMEN:

La presente investigación tiene como objetivo prioritario ahondar en el conocimiento sobre la tipología e intensidad del uso en las empresas españolas de las denominadas Prácticas de Alto Rendimiento de recursos humanos. Para llevar a término este análisis se utilizó una metodología multivariada sobre una muestra de 184 empresas pertenecientes a la asociación AEDIPE. Además del análisis descriptivo, se ha intentado explicar qué contextos estratégicos y organizativos favorecen la aparición de estas prácticas de recursos humanos. Creemos que este esfuerzo tiene una clara recompensa práctica, ya que permite no sólo dilucidar la "salud" en materia de recursos humanos del tejido empresarial español, sino además alertar al empresario, qué conoce perfectamente su contexto estratégico y organizativo, sobre los peligros en materia de recursos humanos en los que está incurriendo.

Palabras claves: Gestión de Recursos Humanos, Estrategia de RRHH, Perspectiva contingente de la dirección de RRHH, Perspectiva universalista de RRHH., Rendimiento del recurso humano.

SUMMARY:

This investigation has as main objective to deepen in the knowledge of the use in the Spanish companies of typology and intensity denominated as of Human Resources High Performance Practices. In order to fulfill this analysis a multivariate methodology was used on a sample of 184 companies pertaining to the AEDIPE association. In addition to the descriptive analysis, it has been tried to explain what strategic and organizational contexts favor the appearance of these human resources practices. We believe this effort a clear rewarding practice, since it allows not only to explain "health" regarding human resources of the Spanish enterprise fabric, but additionally to alert the manager that perfectly knows his strategic and organizational context about the dangers in the matter of human resources which he is making.

Keywords: Human resources management, Human resources strategy, Contingent perspective human resources management, Universalistic perspective human resources management, Human resources performance